

ソ連における企業合同の問題

成 田 幸 範

はじめに

一 合同形成の経過

- 1 合同形成と七三年決定
- 2 七三年決定と基本管理要綱
- 3 合同形成の実際

二 合同形成の結果

- 1 合同の全般的達成状況
- 2 合同形成と「生産の集中」
- 3 工業連合の形成と中間管理環の再編

三 合同形成の問題点とその原因

- 1 合同の非効率
- 2 合同の非効率の原因
- 3 工業連合の問題点

四 合同とソ連経済

- 1 部門管理システムと合同
 - 2 大規模化志向と合同
- おわりに

ソ連における企業合同の問題

はじめに

一九八七年六月に採択され、八八年一月から実施される国営企業法は、ソ連の新たな経済改革の一端を示したものであるが、そこにはこれまで多くの批判的であった企業、合同の自主性の拡大や部門管理システムの改革にかなする一定の措置が組み込まれている。現在の改革が実際にどのように展開するかについては事態の推移を見守るしかないが、管理システムの改革を評価する際のメルクマールの一つとして、近年大規模企業としてその役割が特別に強調されている合同が、今後どのように取り扱われて行くかに注目する必要がある。

合同の形成は六〇年代の初期に始まるが、とくに著しいのは七〇年代の前半から中盤にかけてであり、これは六五年改革が後退し部分的な再集権化が強められた時期であった。当初、合同形成は、企業規模を拡大し、基層的生産環の自主性を強めることによって六五年改革を推し進めるものと位置づけられていた。しかし、その後の事態の進行は、合同形成が必ずしも基層的生産環の自主性の拡大や経済効率の向上、経済管理の改善に寄与していないことを明らかにした。形式的な合同形成のみが先行し、経済効率を引き上げるような改革は幾つかの例外を除いて合同によってはほとんど達成されなかった。このような意味において、今度の改革が部門管理方式の再編問題との関連で合同をどのように扱うかは、改革の成否を考えるうえできわめて重要な課題となっていることができる。企業や合同の自主性に基づいた経済改革の実現にとって、当の企業や合同が経済的・組織的に実際にはどのような状態にあるのか、とくに、従来の企業に代る大規模基層的生産環として政策的に展開されてきた合同の実態を具体的に明らかにしておくことは、現在の改革問題を考える際にも必要な前提であると思われる。

この小論では、六〇年代前半以降、とくに一九七三年決定によって全面的に展開されるようになった合同結成が、これまでどのように進められてきたのか、また、結成された合同およびそれを含む部門管理システムは、当初予定されていた役割や機能との関連でどのような問題を抱えているのかを具体的に考察し、あわせてソ連の経済管理システム全体の改善にとってこの合同形成が持つ意味について検討することを課題としている。

一 合同形成の経過

1 合同形成と七三年決定

七〇年代前半に急速に展開されることになる合同の最初の試みは、一九六二年にレニングラードの機械製作や器具製作の分野とリボフの軽工業の分野に作られたフィルムであり、これらはソヴナルホーズの枠内で形成された。⁽¹⁾レニングラードでは、九の部門で、光学機械合同「ロモ」をはじめとして「スペトラーナ」、「エレクトロシーラ」、「クラスヌイ・トゥレウゴリニク」、「スコロホート」、「クラスノグバルジューツ」などの生産合同や科学生産合同が実験的に組織された。これらは主要工業部門の最大規模の企業を中心に編成され、これらの合同にはあわせて四三の企業や一四の科学研究、企画設計、技術関連組織が統合された。この場合には合同形成に先立つ一九五八年から六二年の間に、一四三の小企業を五四にまとめるなどしてあらかじめ企業の強化がはかられていた。⁽²⁾

一九六五年改革は、企業の自主性をこれまでよりは拡大することによって合同結成を促すための条件を作り出すことになったが、合同結成が本格化するの是一九七一年の第二回党大会以降であり、さらにその動きが急激に加速さ

れるのは、合同に坎する具体的な規定を与えた、一九七三年三月二日の「工業管理の一層の改善に坎する若干の措置について」の党と政府の合同決定以後である。

七三年決定の中心的内容は、一、企業の大規模化や生産合同（コンビナート）の創設、全連邦および共和国工業連合の創設、これらによる経済指導機関の生産への接近、部門管理の種々の環の間での権利と義務の明確化、二、生産経営問題の決定の多くを企業やコンビナート、合同に集中するため、多環制の除去による管理システムの整理、二環制システム（省—合同、企業）や三環制システム（省—工業連合—生産合同、企業）への移行およびグラフィックの廃止、三、各工業部門の基本管理要綱の作成、の三点にあり、それぞれについて具体的な規定が定められている。⁽³⁾

この決定は、企業管理システムの改善を基層的生産環の規模の拡大とそれに基づいた中間管理機関の整理統合に求めており、おもに管理組織機構の改編によって工業生産の効率化をはかろうとしたものとみることができろ。

基本管理要綱（Генеральная схема управления（ГСУ）以下たんに管理要綱）の作成は、各部門省の新たな部門管理の構造を示し、管理システムの改善を具体的に進めるための基本方針となるものであり、したがって、合同の形成も多環制の整理もこの管理要綱に基づいて行われることになった。

この七三年決定には、管理要綱作成の際に、「企業や組織の行政的境界や官庁的所属が、より効率的な管理形態の導入や、合同、コンビナートの創設にたいする障害となるべきではない」ことや「合同やコンビナートの創設は管理機関定員数とその維持のための支出の枠内で行われるべきである」⁽⁴⁾ことが指摘されているが、これらの点はその後における合同の結成状況を評価するうえで非常に重要な意味を持つものといろことができる。つまり、結論的にいえば、ソ連の経済管理構造の改革を進めるうえで、これらの条件はそれが守られなければ合同形成や管理改革の意味がな

いほどの重要性をもっていたにもかかわらず、その後の展開はあとで具体的にみるように、この点が考慮されず合同の結成がもっぱら行政的に、しかも量的にのみ追求されることによって、所期の目的から大きく乖離してきたと考えられるためである。

七三年決定では、工業管理機構の改善のための新たな組織形態として、企業の拡大強化とならんで、生産合同（コンビナート）と全連邦および共和国工業連合を挙げているが、このうちの工業連合は、設置目的としては、生産合同と同じ機能を一層大規模に果たすことにあったが、実質的にはこれまでのグラフクに代る中間管理環であり、企業や生産合同の基層的生産環とは立場をことにする。生産合同は、工場のほかに科学研究組織、建設組織、企画設計組織、生産工学組織、その他の組織・機関などを併せて形成されることになっている。また、基層的生産環としての合同には、生産合同のほかに科学生産合同があるが、これらのちがいは、科学生産合同が科学研究活動の成果を素早く生産に結びつけることを目的としており、合同内部での科学研究の比重のちがいにある。

- (1) Производственные объединения, Экономика, 1982, стр. 3-4.
- (2) А. А. Чебиakov, Производственные объединения в системе управления отраслью, Наука и техника, 1984, стр. 52.
- (3) Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам, том 9. 1974, стр. 415.
- (4) Там же, стр. 417.
- (5) Там же, стр. 418.

2 七三年決定と基本管理要綱

管理要綱の作成に基づく工業部門管理の改編は、七三年決定以後それぞれの部門省で積極的に行われることになるが、いくつかの部門省では七三年決定に先立って管理システム改革の実験が行われた。一九七〇年には石炭産業、化学工業、石油産業の三つの省で実験的に管理機構改革が行われ、企業の統合による生産の集中、過剰な中間環の整理、工業連合による中間環の再編にかなする諸措置がとられた。この経験は一九七三―七五年の全般的な管理要綱の作成の際に利用された。また、食肉・牛乳省では、七三年以前の管理機構の改革によって一九六七―七二年の間に五三〇〇〇人の管理要員を減らし、九七〇〇万ルーブルを節減し、二七の地方管理局やトラスト、一四〇〇の企業の統合や廃止を行ったという。⁽¹⁾

管理要綱は、部門の管理環や管理構造の形成、部門管理の各レベルへの機能と課題の配分、部門における計画化と刺激システムの改善にかなする措置の総体であると説明されているが、七三年決定は、手続的には、各部門省でこの管理要綱を作成することによって初めて実施に移されることになる。七三年決定の一般的規定をもとに各部門の特殊性を考慮してそれを具体化する作業をおこなうために、各部門省には、当事者のほかに学者や専門家も参加した管理要綱作成にかなする委員会（省レベル）や作業グループ（グラフィクレベル）が設置された。亜部門における合同形成にかなする提案の作成は、作業グループに委任された。⁽²⁾

実際の管理要綱の内容は、部門管理の各環——つまり、企業や合同の基層（初級）環、工業連合やグラフィクの中間環、省の上級環——の管理の改善にかなする措置を中心に構成されることになる。基層環については企業の強化、生

産合同や科学生産合同の形成、それら内部の合理的な管理機関の設置などが対象であり、中間環については中間環の整理と工業連合の形成、上級環については省機関の機能の見直しを含む管理構造の改善が含まれる。

したがって、合同の形成は、七三年決定に基づく部門管理システム全体の機構改革という大枠のなかで取られた措置ではあるが、その構想や実際の展開状況のうえからは、以下でみるように、合同形成の上にこそこの決定の最大の眼目があったことは疑いのないところである。

(1) Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Совершенствование системы отраслевого управления, МГУ, 1986, стр. 58-59.

(2) Там же, стр. 60.

3 合同形成の実際

生産合同（および科学生産合同）は、一般に次のような原則に基づいて形成される。

一、結合される企業や組織における生産過程の技術的共通性と生産される生産物の同種性、二、緊密な協業関係の存在およびそのような結びつきを形成する可能性、三、同一種類の半製品生産や補助生産および科学研究・技術作業の集中と専門化の可能性、四、結合される企業や工場を円滑に管理しうる可能性⁽¹⁾。また、企業や組織の生産的関連の強さや地域的分散の度合などに応じて企業結合にはいろいろな形態が存在することになる。例えば、いくつかの企業が自立企業であることを止めて完全に新しい合同組織を形成する場合、自立企業のまま合同に参加する場合、工場が他の企業内生産工場に転化することによる結合企業の創設、あるいは全般的指導を行う先頭企業を初めから切り離し

て組織する生産合同の場合（この場合、先頭企業以外の企業や工場は支社の地位におかれる）、一定地域に存在する当該部門のすべてあるいは一部の企業を包括した合同、全国あるいは共和国の規模で工業の亜部門の企業をまとめた合同（工業連合）など多種多様である。

部門省内部の合同形成とその存在形態の具体例を工業連合を含めていくつかの省についてみてみる。(2) かつてのソ連邦木材および木材加工工業省（現在の木材セルロース紙工業省）では基本的に三つのタイプの合同が形成された。第一のタイプは、生産部面を包括する全連邦工業連合であり、この省では「連邦木材機械組立機関」と「全連邦木材建設」の二つが形成された。第二のタイプは、部門管理原則で運営される地域生産合同である。これは木材調達の分野で一三、木材加工の分野で九、家具分野で一八、その他木材調達にかんしていくつかの省に属する一二のコンビナートが形成された。この第二のタイプの合同は地域的な広さに応じて三つに区分することができる。つまり、共和国全体を範囲として形成されるもの、経済地域全体を範囲としてその地域の企業を結合したもの、およびいくつかの経済地域で同一種類の製品を扱う企業をまとめたものである。第三のタイプの合同は科学生産合同である。この合同は科学研究機関あるいは設計局を持っており、先頭企業以外のすべての企業は完全あるいは部分的に法律のおよび経済的自立性を失っている。この省にはこれらのタイプのほかにも少数のバリエーションが存在するが、具体的にどのようなタイプの合同が形成されるかはその部門省の特殊性によるところが大きい。セルロース紙工業の場合は、生産の種類による地域配置が歴史的に形成されており、セルロースは基本的に東部に、紙生産は西部に、紙加工は中央部に集中していた。このため、この省の合同のタイプは地域生産合同が中心となった。

石油産業省では二二の生産合同と八つの全連邦工業連合が形成された。これらの中には建設組立、掘削、地質探査

の組織や科学研究所が含まれており、ここでの生産合同はそれぞれの地域における石油採掘にかんする組織的、技術的、経済的な複合体である。製鉄工業では六六の生産合同と八つの全連邦工業連合と一つの科学生産合同が形成された。また、化学・石油機械製作省では一五の科学生産合同がつくられた。電気技術工業省では全連邦工業連合が一五、生産合同が六七、科学生産合同が七つとされた。トラクター農業機械省では全連邦工業連合が九、生産合同が二七、科学生産合同が六つとされた。

(1) Н.Г. Калинин, В.В. Попов, Указ. соч., стр. 62.

なお、四の「円滑に管理しうる可能性」とは、単一の中心からの実務的指導に困難を伴わずに、大規模な集中生産の長所を利用できるような合同の最適規模——たとえば結合される工場は六工場以内——と、結合される企業の地域配置——たとえば五〇〇—七五〇キロメートルまでの距離——の選択をいう(Там же)。

(2) 以下の具体例は Там же, стр. 69-71. にある。

二 合同形成の結果

1 合同の全般的達成状況

一九八五年までの合同(生産合同と科学生産合同)の形成数は次の表1のようになっていた。これによると合同形成の増大率は一九七六年がピークであり、それ以後も合同の絶対数はわずかながら増大し続けているものの、その伸率は一九七六年までの伸率と比べると明らかに停滞傾向にあるといえることができる(グラフ1参照)。一九八五年までに形成された合同は工業全体で四三七八であり、そこに統合された企業数は一八八〇〇で、一つの合同に単

〈表1〉 合同の全般的達成状況—(1)

年度	合同数(A)	増大数	構成企業数(B)	自立企業数(C)	$\frac{B}{A}$	$\frac{C}{B}$ (%)
1964	410					
1970	608	198	2564	1427	4.2	56
1971	879	271	3655	2124	4.2	58
1972	1101	222	4425	2645	4.0	60
1973	1425	324	5808	3295	4.1	57
1974	1715	290	6721	3930	3.9	58
1975	2314	599	9558	4663	4.1	49
1976	3312	998	15208	6979	4.6	46
1977	3670	358	16516	7113	4.5	43
1978	3857	187	17122	7254	4.4	42
1979	3947	90	17516	7366	4.4	42
1980	4083	136	17896	7542	4.4	42
1981	4144	61	17888	7766	4.3	43
1982	4202	58	18087	7965	4.3	44
1983	4259	57	18220	8119	4.3	45
1984	4295	36	18507	8415	4.3	45
1985	4378	83	18800	8630	4.3	46

〔出所〕 Народное хозяйство СССР 各年度版の合同数をもとに計算。

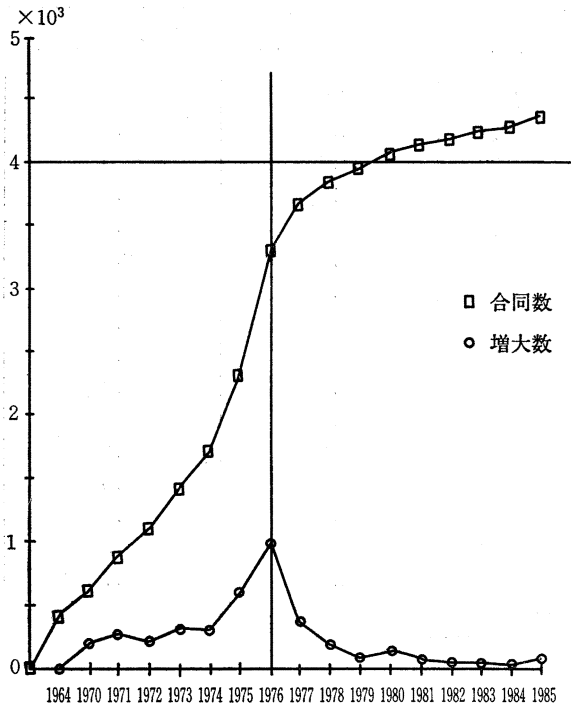
(1964年は4月1日現在, 1970年は10月1日現在, その他は年度末の数字)

純平均でおよそ四つの企業が参加している計算になる(〈表1〉のB/Aの数字)。ただし、合同を構成する企業の半分近くは法人格を持つ自立企業であり(〈表1〉のB/Cの数字)、合同の経営組織体としての統一性や強固さという点においては問題を有していることを示している(これらについては第三章で詳述)。

形成された合同がソ連の工業生産のなかでどれだけの比重を占めているかについてその全体の割合を示したものが〈表2〉である。

この計算によれば、ソ連工業の合同は、一九八五年に工業の従業員数全体の五三%弱で工業の実現生産量全体の約五〇%を生産していることになる。工業全体に占める合同の従業員数の割合と実現生産量の割合との関係をあらわしたのが〈表2〉の中の労働生産性水準の数字であるが、ソ連工業の労働生産性水準が一〇〇%であ

＜グラフ1＞合同形成の推移（＜表1＞から作成）



るから、この数字を見るかぎりでは、合同の全体としての生産性は工業全体の水準を下回ることになり、あまり高いことがわかる（この点については第三章を参照）。

2 合同形成と「生産の集中」

次に、合同の形成にともなう変化あるいは成果として、多くのソ連の研究者が強調する、「生産の集中」の進展についてその状況をみてみる。

＜表3＞と＜表5＞は、管理要綱の作成にともなう各部門での合同形成によって、初級の生産単位がいかに大規模化したか、「生産の集中」がいかに進んでいるかを示すものとしてソ連の研究者によって挙げられている。

＜表3＞では、九の機械製作関連の部門省内部において、八年間に自立企業がどれだけ形成されたか、つまり自立企業が新たに生産合同あるいは科学生産合同として再編成された様子と、形成された合同の従業員数による規模別分類、および七二年と八〇年の一企業あたりの平均従業員数とが示されている。これによれ

＜表2＞合同の全般的達成状況－(2)

年度	工業の実現生産量に 占める合同の割合 (%) A	工業の従業員総数に 占める合同の割合 (%) B	合同の労働生産性水 準 (%) A/B
1970	6.7	6.2	108.1
1971	9.6	10.6	90.6
1972	11.5	13.0	88.5
1973	14.5	16.5	87.9
1974	16.0	19.0	84.2
1975	24.4	28.8	84.7
1976	40.5	40.9	99.0
1977	44.3	45.0	98.4
1978	46.3	47.3	97.9
1979	47.1	48.4	97.3
1980	48.2	50.1	96.2
1981	47.9	50.3	95.2
1982	49.5	51.0	97.1
1983	49.4	51.3	96.3
1984	49.5	51.5	96.1
1985	50.3	52.7	95.4

〔出所〕 Народное хозяйство СССР 各年度版の合同数より。ただし労働生産性水準の計算は筆者。

ば、とくに電気技術工業省では、八年間に自立企業が六七％も減少して三分の一以下になり、その分大規模企業あるいは合同が形成されたことになる。その結果一企業あたりの従業員数は三倍以上になっている。また、工作機械工業省や器具製作省のように、自立企業の減少はほんのわずかでであるにもかかわらず合同形成が七倍以上にも及んでいる省もある。ここでは自立企業を多く抱えた合同が多数形成されていることを示唆している。

これらの数字からも管理要綱の作成に基づく合同の形成によって、ソ連の各工業部門で様々な程度で生産単位の規模の拡大が進んでいることを読みとることができるが、それを一つの省の内部の変化として具体的に示したのが次の△表4▽と△表5▽である。これらはいずれもソ連邦農業機械省の一九七〇年と一九七八年との対比であり、△表4▽は従業員数による規模別分類にもとづく

＜表3＞九の機械製作部門における1972—80年間の合同創設と自立企業の減少

		ソ連邦重機 械省	機械化学・石油 省	工業機械工 作省	器具製作省	自動車工業 省	農業機械省 トラクタ	建設道路機 械省	軽機械食品 省	電気技術工 業省
自立企業数の減少										
1972—1980 (%)		24.4	35.6	8.4	2.8	19.2	39.2	41.5	35.0	67.0
合同の増大										
1972—1980 (倍)		3.1	2.3	7.0	7.7	2.1	2.0	—	3.26	2.3
1980年の従業員数によって分類された合同の比重（全体に対する割合）(%)	500人まで	—	—	—	—	—	—	7.69	—	—
	500人 1000人	10.71	3.33	11.11	3.89	—	19.40	15.38	—	1.38
	1000人 5000人	14.28	60.0	63.49	75.23	13.33	33.33	53.84	77.55	47.22
	5000人以上	75.0	36.66	25.39	20.77	66.66	47.2	23.07	22.45	54.16
一企業あたりの平均従業員数 (1000人)	1972年	4.4	1.1	—	2.6	—	3.51	1.8	—	2.1
	1980年	5.5	—	—	—	—	5.0	—	—	7.3

〔出所〕 Н. Г. Калинин В. В. Попов Указ. соч., стр. 72.

企業、合同数の分布状況の変化を示しており、
 △表5▽は生産額による企業、合同の規模別分類の変化を示している。
 △表4▽によれば、この省の企業、合同の総数にたいする各規模別の企業、合同数の割合は、従業員数五百人までの規模の企業や合同は七〇年と七八年とで大差はないものの、五百人から五千人までの企業、合同の割合は七八年までにそれぞれのランクで減少している。これにたいして、五

＜表4＞従業員数による企業、合同分類（ソ連邦農業機械省）

従業員数による企業合 同のグループ	各々の企業、合同グループの比重（全体に対する割合）%					
	企業、合同数に ついて		従業員数につ いて		商品生産額につ いて	
	1970	1978	1970	1978	1970	1978
500人まで	18.2	18.0	1.5	1.1	1.3	0.8
500—1000人	14.9	10.8	3.0	1.4	2.3	1.2
1000—3000人	33.8	26.6	15.8	8.9	13.1	8.2
3000—5000人	15.0	12.2	15.6	8.5	14.6	7.3
5000—10000人	9.8	22.3	16.3	30.2	16.3	28.4
10000人以上	8.4	10.1	47.8	49.9	52.4	54.1
合 計	100	100	100	100	100	100

〔出所〕 Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч. стр. 74.

＜表5＞生産額による企業、合同分類（ソ連邦農業機械省）

生産額による企業、合 同のグループ (1000ルーブル)	各々の企業、合同グループの比重（全体に対する割合）（%）			
	従業員数について		商品生産額について	
	1970	1978	1970	1978
5000まで	3.1	1.4	2.1	0.9
5000—10000	7.7	1.8	5.3	1.2
10000—20000	8.1	4.7	6.3	3.5
20000—50000	23.1	14.6	21.2	12.3
50000—100000	12.5	20.2	12.9	18.5
100000—200000	15.5	8.9	16.5	11.3
200000—400000	30.0	20.9	35.7	21.9
400000以上	—	27.5	—	30.4
合 計	100	100	100	100

〔出所〕 Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч., стр. 75.

千人以上の企業、合同は逆に大きく増加しており、とくに従業員数が五千人から一万人までの大規模企業と大規模合同数の増加率が著しいことがわかる。この関係は従業員数や生産額のうえからみた各規模の企業、合同の分布状況についても同じようにあてはまり、この結果、この省では五千人以上の規

＜表6＞従業員数1000人までの合同数（1980年1月現在）

部 門	合 同 数	そのうち		従業員数1000人までの合同の全体に対する割合（％）
		500人まで	501-1000人	
ソ連工業全体	3947	567	604	29.7
そのうち				
ガス工業省	24	13	5	75.0
製鉄工業省	79	20	14	43.1
工作機械工業省	74	9	6	20.3
軽工業省	546	16	52	12.5
食品工業省	685	214	201	60.6
食肉・牛乳工業省	245	17	27	17.2
漁業省	106	48	11	55.7

〔出所〕 А.А.Чеблаков, Указ. соч., стр.62.

模の企業や合同がそれ以下の規模の企業や合同にたいして、数の上でも、従業員数の上でも、生産額の上でも一層優勢になってきていることがわかる。△表5▽は、生産額による企業、合同の規模別分類であるが、これも同じように、生産額の高い企業、合同の比重が合同形成の結果大幅に増大していることを示している。

次に△表6▽は、ソ連工業全体といくつかの省について一九八〇年段階での合同数と、合同全体にたいする従業員数一千人までの合同の割合を示したものである。この表によれば、工業全体で従業員数五百人までの合同が一四％あり、同じく一千人までの規模の合同を合わせると三〇％にもなるが、このことは、形成された合同全体の中には、小規模な合同もかなり多く含まれていることを示している（この点については後述）。また、△表3▽と△表6▽から、部門省のちがいによる合同の規模の分布状況のちがいをみると、先に掲げた△表3▽の機械製作関連部門では、大規模合同が工業平均をかなり上回って多数形成されており、自動車工業省や軽・食品機械省、電気技術工業省などでは一千人以下の合同はほとんど形成されていないのにたいして、△表6▽に掲げられている部門省の中には、一千人以下の合同が、ガ

＜表7＞1972年における工業の中間環

	全 機 関	グラフク	トラスト	管 理 局	他の中間 管理機関
工業省全体 (管理職員数一人)	1407 (79515)	178 (13707)	553 (23632)	426 (19627)	250 (22549)
そのうち					
自動車工業省	12	10	1	—	1
ガス工業省	35	4	10	11	10
工作機械工業省	14	12	—	—	2
ソ連邦軽工業省	117	—	52	34	31
〃 食肉・牛乳工業省	206	5	183	15	3
〃 石油化学工業省	15	5	3	5	2
〃 食品工業省	307	33	117	122	35
〃 石炭産業省	56	38	11	—	7

〔出所〕 Б.В. Губин, М.С. Каширина, Промышленное объединение—производственно-хозяйственный комплекс. Мысль, 1981, стр.82.

立教経済学研究第四一巻三号（一九八八年）

二一六

ス工業省の七五%、食品工業省の六〇・六%などのようにきわめて高い割合で存在していることがわかる。これらのことから、ソ連工業全体としては、合同形成によって、全般的に生産単位の大規模化が進んでいることは明らかであるものの、その具体的内容は、それぞれの部門の特殊性を反映して部門省ごとに大きな違いがあり、したがって「生産の集中」の度合も単純ではないといえることができる。

3 工業連合の形成と中間管理環の再編

管理要綱の作成に基づく部門省の管理構造の改革は、基層の生産環だけでなく中間環の再編をも、合同と同じように大規模な結合形態の形で導入することになった。これは基層環の合同と区別するために工業連合と呼んでいるが（ロシア語ではどちらも объединение—「合同」である）、全連邦レベルで形成されるものと共和国のレベルで形成されるものとがあり、亜部門を統轄するための管理機関を含む生産経営複合体として位置づけられている。企業と省をつなぐ中間管理環としては、以前からグラフクや

＜表8＞管理要綱にもとづく中間環の構成

	全 機 関	全 連 邦 工 業 連 合	共 和 国 工 業 連 合	ト ラ ス ト	そ の 他 の 機 関
工業省全体	514	234	185	23	72
そのうち					
自動車工業省	10	8	—	—	2
ガス工業省	10	10	—	—	—
工作機械工業省	16	16	—	—	—
ソ連邦軽工業省	87	3	84	—	—
// 食肉・牛乳工業省	21	3	3	—	15
// 石油化学工業省	14	11	3	—	—
// 食品工業省	96	4	48	22	22
// 石炭産業省	7	1	—	1	5

〔出所〕 Б.В.Губин, М.С.Каширина, Указ. соч, стр.83.

トラストなどが存在するが、工業連合は機能的にも機構的にも、このグラフに代表される複雑な中間管理機構にとって代るものとして考えられていた。工業連合は亜部門全体をホズラスチョートで運営し、全体を単一の生産経営複合体に転化して管理を生産に近づけ、中間環の数を整理することによって、これまでのグラフにみられる官僚的、行政的な企業指導を排除し、経済効率を向上させようとしたものであった。しかし、その後の推移をみるかぎりでは、中間環の整理という側面だけにかんじていえば、上に掲げる表からもわかるように一定の前進がえられたとみられるものの、管理の質的な面を含めた全体としての中間環の問題にかんしては、次章でくわしく述べるように以前のグラフに比べて何ら本質的な変化は生じていない。

七三年決定以後の管理要綱の作成によって中間環に生じた変化をその機関数について示したのが△表7▽と△表8▽である（ただし、△表8▽には年度が記されていないため、管理要綱作成によって計画された予定数であると考えられる）。これらによればあらゆる種類の中間管理機関の数が管理要綱作成によって著しく減少しているのがわかる。工業全体で一九七二年に一四〇七あったものが管理要綱作成後は五一四にま

で急減している。ただし部分的には工作機械工業省のように反対に増大している省もある。別の資料によればこの他にも中間環の数が増えている省がいくつかあるが（たとえば器具製作省、トラクター農業機械省、軽・食品機械省、電気工業省など）⁽¹⁾、この点は、七三年決定による管理改革および管理要綱作成の問題点の一つであると同時に、各部門省の特殊事情（合同形成の際自立企業を多く含むことになったためその管理に中間環を余計に必要とするなど）を反映したものである。

これらの表からは中間環の管理要員数の増減は不明であるが、中間環における一管理機関あたりの平均要員数は、一九七三年が約五七人であったのにたいし一九八〇年には約七九人という数字がある。⁽²⁾ 平均人員が増えているのは、機関の減少が即座に総人員の減少を意味するわけではなく、整理される前の機関にいた職員が多くが新たに組織された工業連合に移動したことによると思われるが、その他に中間環の再編によって管理機関の機能が増加し強化されたためでもあるという⁽³⁾（これについては第三章を参照）。

ところで、このようにして形成された合同によって、合同形成の本来の目的であった経済の効率化は実際にどの程度達成されたのか、また、当初考えられていたように管理の簡素化は進んでいるのか、あるいはこのような合同の形成がそのまますぐに「生産の集中」（ソ連の多くの研究者が述べているように）の進展と規定することができるのかなど、七三年決定による管理要綱の作成と合同化の展開については、その評価の際に改めて確認されるべき問題が存在しており、したがって、この合同を前提に進められている現在の経済改革を考える場合にも、これらの問題点の認識はきめて重要である。

(1) Н.Г. Калинин, В.В. Попов, Указ. соч., стр. 94.

(2) Там же, стр. 93.

(3) Там же

三 合同形成の問題点とその原因

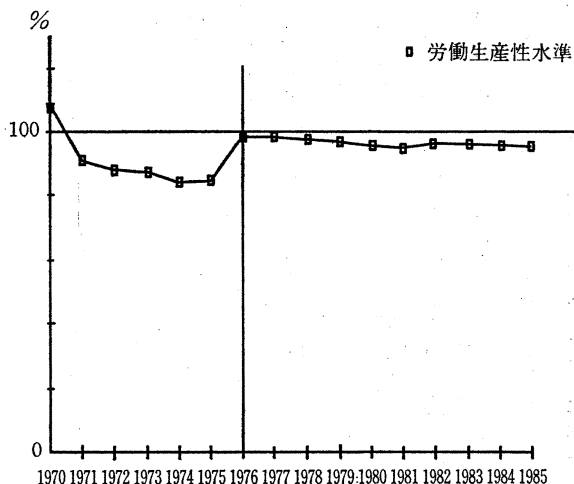
1 合同の非効率——合同の経済効率は工業平均を下回っている

合同の経済効率が工業全体のそれを下回っていることは先に引用した〈表2〉からも明らかであり、それによれば、労働生産性水準（工業全体の生産量のなかに占める合同の生産量の割合を、その年の工業の総従業員数に占める合同の従業員数の割合で除したもの。工業全体が一〇〇%であるため、それとの対比で合同の労働生産性水準が示される）は、一九七〇年を除いてそれ以降のどの年も一〜二六%ほど工業平均を下回り続けている（グラフ2参照）。

このことは、多くの部門で合同の効率性が部門平均に達していないことをも意味しており、そのような部門では合同を構成しない企業の方が高い効率性を実現していることになる。部門によっては自動車工業省やトラクター農業機械省などの機械製作関係の部門のように、部門内部の合同の労働生産性が部門平均を越えるところもあるが、これらはむしろ例外でその場合にも年々その水準が低下してきているという。

また、合同の経済効率についてだけでなく、管理要綱に基づく管理機構改革全般についても、それによって必ずしも管理機構の合理化がはかられず、むしろ上級環における管理の複雑化や、中間環と上級環における管理要員数の増

＜グラフ2＞合同の労働生産性水準の推移
（＜表2＞から作成）



員増加は、多分に中間環の機構改革による影響が大きいと考えられる。

合同や工業連合を創設して基層環と中間環の整理をはかり、経済管理の合理化を実施しようとしたことがその結果として管理要員の増加をもたらしたという皮肉は、やはりそのような機構改革、とりわけ合同形成のあり方に大きな問題があることを示している。

大が進んでいることなどが指摘されている。中間環の工業連合の問題についてはこの章の第3節で改めて触れるため、ここでは上級環の中央機関における状況を簡単に紹介しておく。たとえば、七三年の管理要綱の作成前と後とを比べると、中央機関の機能部局の職員数は全体として一五・五三%も増大しているという⁽²⁾。職員数の増加が激しいのは自動車工業省の四二・六七%、軽・食品機械省の三〇・五四%、トラクター農業機械省の二〇・七七%、化学石油機械省の一八・七九%などであり、省として職員数が減少している重機械省のような場合もたまたまこの省からエネルギー機械省が独立したことによるという⁽³⁾。省の中央機関の職員数が増えているのは主に資材機械補給や人事、企画、基本建設、生産技術管理などにかんする機能部局である。このような上級環での人

七三年決定に基づく合同形成の全面的展開から一〇年以上経つにもかかわらず、合同の経済効率が工業全体より低いままであり、高かったところでも次第に低下しているという状況、あるいは合同形成による管理機構の改革が実質的には改革にはなっていないという事態は何を意味しているのだろうか。もちろん、このことの背後には、現在の経済改革が問題にしている企業の自主性の欠如や、資材補給制度の欠陥などソ連型計画経済システム全般にかかわる問題があることは言を待たないが、たんにそのような一般的な問題点だけでは合同がソ連の工業平均や部門平均よりも効率性が低いことの理由、原因にはならない。ソ連経済が抱える一般の問題と密接に関連しながらも、合同形成それ自体にかかわる、より具体的な問題がここでは重要な役割を演じている。

(1) А. А. Чебляков, Указ. соч., стр. 57-58.

(2) Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч., стр. 114.

(3) Там же

2 合同の非効率の原因——機械的、行政的な合同形成

а 部門省とグラフクの枠内での合同形成

合同が工業平均よりも非効率であることの最大の理由は、合同形成を全般的に推進する直接の契機となった七三年決定がそこで規定されているようには実施されなかったことにあり、管理要綱の作成と実施、したがって合同の形成が、もっぱら部門別管理原則の枠内でそれもきわめて官僚主義的で機械的にしか行われなかったという点にある。

七三年決定には、管理要綱および合同形成に際して、先にも引用したように「企業や組織の行政的境界や官庁的所

属が、より効率的な管理形態の導入や、合同、コンビナートの創設にたいする障害となるべきではない」ことや「合同やコンビナートの創設は管理機関定員数とその維持のための支出の枠内で行われるべきである」ことが規定されている。とくに前者の規定の含意は、合同が既存の部門省やグラフの枠内ではなく部門の枠を越えて経済的合理性の規準に基づいて形成される必要があるという点にある。ところが実際の管理要綱は、すでに述べたように、それぞれの部門省の枠内で、具体的には亜部門のグラフを単位にそこに作業グループを組織することによって作成された。このため、作成された管理要綱や、合同形成の計画も自らの枠を越える野心的なものではなく、他の部門にまたがるような問題、つまり専門と地域は近いが、所属官庁の異なる企業が結合して新たな合同を構成するという問題は十分検討されなかった。

ソ連工業の管理システムは生産部門（具体的には省）ごとの縦割り形態をとっているため、経済発展と技術進歩のもとで部門の枠を越えて共通して利用される製品や技術が拡大しても、関連する部門がお互に連絡しあうこともないままそれぞれが独自に自己の生産物を生産し続けている。たとえば、照明器具は電気技術工業、電子工業、ラジオ工業の各省の所属企業でそれぞれの規格にもとづいて生産され、食品および食肉・乳製品工業のための機械設備は一〇の官庁に属する企業で独自に生産され、建設・道路・公共事業用の機械は一七の省でそれぞれ別個に生産されている、あるいはまた、ソ連の四〇以上の官庁が独自の建設資材工業の企業を抱えている等々である。⁽¹⁾このような事態はソ連工業の専門化の遅れを示すものとして改善の必要がいわれ、部門の枠を越えて形成される合同はその打開策の一つとされていたが、上述の理由からほとんど何も進展をみせていない。異なる部門で同一種類の生産がおこなわれている場合、地理的に接近する企業を結びつけ合同を形成しようとしても、狭い縄張り主義のもとでは、お互が他の省

の企業にたいして自己の省の管轄下の合同に移ることを要求するだけで、自らそうすることはしない。あるいはそのような場合に、上級の第三者的な機関が結合を促したり調整したりすることもないため、結局できあがる合同はそれぞれの省やグラフクの枠内で、企業を機械的に組み合わせただけのものに終ってしまっている。

b 機械的な合同形成

以上のような部門の枠を越えた合同形成の問題を別にしても、経済的つながりや地域的な関連を無視した企業の形式的、機械的な結合が今回の合同形成のきわだった特徴の一つとなっている。次に挙げるのはそのような事例のいくつかである。

貨物自動車生産合同「ウラル自動車工場」は地域管理原則で運営される合同として設立され、先頭企業としての「ウラル自動車工場」のほかに、「チェリヤビンスク トレーラートラクター機械製作工場」——これは合同の他の経済単位とは取引がない——、ノボシビルスク地区の労働者団地にある「自動車部品工場」——地区の中心から一二〇キロメートル離れ、しかも先頭企業との間に便利な交通手段も緊密な情報通信網もない——、「チェリヤビンスク鉄工場」——先頭企業とかなり大きな取引関係にあるが、法人格を有したまま自動車工業省によって管理されている——の四つの単位から構成されているが、これらはまったく形式的に結合されただけで、経済的な関連においても地域的なつながりにおいても合同形成の必然性はきわめて弱い。あるいは、「ブラフニンスク セルロース板紙コンビナート」と「カリーニン記念板紙工場」の結合は、相互の企業間に恒常的な協業関係が存在せず、地理的に掛け離れており、これらの間には鉄道はおろか直通の電話もないあり様だった。このため、この合同は生産管理に困難を生じ、補給を複雑にし、管理要員の増加をもたらすなどの経営条件の悪化により必然的に経済指標は低下した。⁽³⁾あるいはま

た、ザカルパチアの縫製合同はこの地区の企業だけを結合して形成されたが、性格のことなる縫製工場を寄せ集めたものであったため、それらの間に協業を組織し、生産の専門化や生産の集中を実現することが困難だった。このため、合同を形成しながらもそれらの工場は従来通りのやり方でそれぞれが孤立した生産を行っている⁽⁴⁾。

また、合同が、異なる地方の企業を結合して形成される場合、地方機関は、他の地方の企業を核にして自分の地方の企業がそこに組み込まれた合同が形成されることを歓迎しないという。それは地方の指導者の評価が地域内の企業の経済指標によって行われるの⁽⁵⁾にたいして、その企業が他の地方の合同に組み込まれて合同内の専門化された生産に携わるようになる⁽⁵⁾と、場合によって生産量が以前より減少することになるからであるという。

c. 小規模合同

合同が機械的に形成されていることについては、さらに、結合される企業の数や合同の規模のうえからも知ることができる。合同の効率の悪さはこれまでみてきたように、経済的に合理的な根拠を持たずに形式的に結合されたこと、つまり生産の専門化や集中の欠如に大きな原因があるが、それとともに合同構成企業数が少ないこと、したがってきわめて規模の小さい名目だけの合同が多数作られていることも関係がある。合同構成の企業数は部門によって様々であるが、工業全体の平均では先に示した表1Ⅴにあるようにおよそ四ないし五の企業によって作られていることになっている。しかし、部門によっては実際には一つの工場からなるコンビナートや二つの工場から形成される合同はめずらしくない。たとえば、化学やガス、石油化学、重機械製作、建設道路機械製作、工作機械製作、器具製作および軽工業の部門では、多くの合同は二つの工場から構成されている。エネルギー機械製作省では一〇の生産合同が一二の自立企業だけで形成されている。トラクター農業機械省の合同は二―三の工場から構成されている⁽⁶⁾。こ

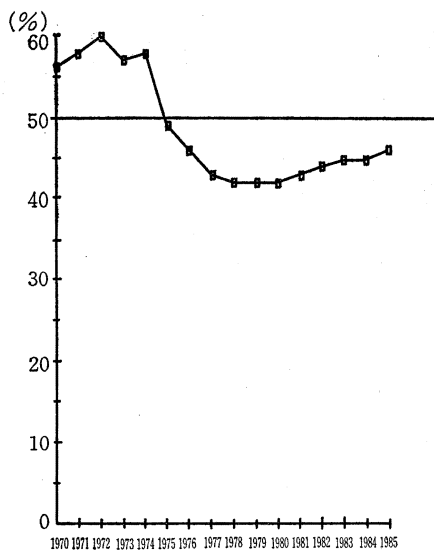
の結果、部門によっては構成企業がわずか一から三の、最適規模に達しない小規模合同が多数創設されることになるが、この規模の合同の多くは従業員数が五〇〇人以内である。⁽⁷⁾五〇〇人までの規模は企業としてもソ連ではそれほど大きなものではないだけに合同としては名前だけの形式的合同であるといえる。しかも、このような小規模合同のほとんどは内部に科学研究組織や企画設計機関を持つことはなく、小合同が比較的多い軽工業省の場合五〇〇ある生産合同のうちこれらの組織を備えていたのはわずか三つだけであり、製鉄工業省では七六のうちの一つだけであった。⁽⁸⁾

また、これとは反対に、企業の行政的、機械的結合によって、管理不能になるほどの巨大合同が作られ、あまりの非効率の故に再分割された例もある。石炭産業では五四の採掘のための生産合同と三つの選炭合同が作られたが、余りにも多くの立坑や坑道を一つにまとめて、本来独自の作業と個別の責任を持つべき単位までその権限を奪って統合してしまったため、それぞれの立坑や坑道は経済効率向上にたいする関心と責任を失って効率の低下をもたらした。このため、おもにウクライナ共和国では特別に管理が困難ないくつかの生産合同が分割され、また、石炭採掘の生産合同が作られたクズネツ炭田では一一一の立坑が企業としての権限を回復することになった。⁽⁹⁾

d 自立企業による合同形成

合同構成企業の問題についてさらに付け加えるなら、先の△表1▽からわかるように、結合された企業の約半分は、合同のなかで従来通りの法人格を持った自立企業として活動しているという問題がある。△表1▽および△グラフ3▽にあるように、合同構成企業のうちの自立企業の割合は、一九七〇年代は低下傾向にあったが、八〇年代に入ってからには反対に増加し続けている。また、部門によってはこの合同内自立企業の割合はきわめて高いものがあり、たとえば重機械省では八六％、エネルギー機械省では八三％、工作機械工業省では八〇％にも及んでいる。⁽¹⁰⁾

＜グラフ3＞合同構成自立企業の割合
（＜表1＞から作成）



頭企業に移っただけのことであり、いわば所属は変わってもその経済的身分は基本的に変ったわけではない。したがって、たとえ生産合同が省―工業連合―生産合同の三環制の管理システムで管理されているとしても、合同内の企業が法人格を有する自立企業の場合には、ここでは実質的に四環制が敷かれていることになる。

合同がこのような自立企業を抱えている場合、合同の管理機関はその管理運営にかんする権限を制限されることになり、合同が単一の生産経営複合体として活動することが困難になる。合同内の自立企業の指導者は自分の企業の自立性の喪失に頑強に反対するため、合同の専門化や生産集中は進展しないままである。

また、生産合同では一般に特別の管理機関は設置されず、合同の指導は通常自動的に先頭企業（多くの場合合同内

合同構成企業が法人格を有して自立性を維持していることは、従来の省―グラフ―企業、あるいはこれにさらにトラストなど幾つかの中間環を加えて三ないし五環制であった管理構造を、七三年決定による管理改革のもとで中間環の数を整理し、省―工業連合―生産合同、あるいは省―生産合同という二環制や三環制に変えるという改革の意図が、実際には実現されないことを意味している。つまり、合同のなかの自立企業は、所属機関がそれまでのグラフクヤトラストなどの中間環から、今度は合同内の先

の大企業)の管理部によって遂行される。しかし、先頭企業の管理部がつねに全合同的立場から企業ごとの計画を決定したり、資源配分をおこなうとは限らず、自分の企業に有利な措置を取るなどによって他の構成単位との間に軋轢や矛盾が生じうる。このような合同内部の管理運営にかんする現実的問題も合同の経済効率を妨げる重要要因となっている。⁽¹¹⁾

以上みてきたことから明らかなように、合同形成によって生産の専門化と生産の集中を推し進め、「万能的工場」から脱皮して科学技術の成果を速やかに取り入れうる大規模生産単位を創出するという設計図や、異なる部門にまたがる合同を形成することによって部門省の狭い枠を部分的にせよ打ち破り、縦割りの官僚主義的経済管理システムに風穴を開け、風通しを良くすることによって経済効率の向上を目指すという目論見は、管理要綱作成の時点ですでに崩れ去っており、その出発点からつまづいたことになる。

合同の経済効率が長期にわたり工業平均を下回るほど悪いことの理由は、ソ連経済の効率の悪化を規定している諸要因が最も具体的な形で集中的に、合同形成過程に現われたことによるということができる。この合同化の動きは正面からの部門別管理原則の改革ではなく、いわば側面から部分的にそのような合同を創設することによって事態の改善をはかるうとした試みでしかなかったが、それであっても成功のためにはより十分な準備と強力な実行力が必要であった。現行の部門別管理の限界を打ち破る必要はこれまで多くの人によってたびたび言われ、部門を越えた合同タイプ創設の必要性についても七三年決定以後も党大会の報告をはじめとしてことあるごとに指摘され続けていたにもかかわらず、頑強な官僚主義の隙を突くことはできなかった。以上の合同にかんする問題点は、次の工業連合につい

つちかへる。同様にいふことも。

- (1) A. A. Чебляков, Указ. соч., стр. 67.
- (2) Там же, стр. 66.
- (3) Ю. В. Субоцкий, Как использовать преимущества ? ЭКО, 1983, №3, стр. 19.
- (4) Там же, стр. 25.
- (5) A. A. Чебляков, Указ. соч., стр. 66.
- (6) С. А. Юзепчук, Генеральные схемы и организация управления промышленностью — ЭКО, 1983, №3, стр. 41.
および Ю. В. Субоцкий, Указ. соч., стр. 25.
- (7) Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч., стр. 64-65.
- (8) С. А. Юзепчук, Указ. соч., стр. 41.
- (9) Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч., стр. 102-103.
- (10) С. А. Юзепчук, Указ. соч., стр. 42.
- (11) A. A. Чебляков, Указ. соч., стр. 64-65.

3 工業連合の問題点

工業連合は現在までに全連邦工業連合と共和国工業連合を合わせておよそ五〇〇⁽¹⁾ほど作られている。この数は七三年の管理要綱作成以前の中間環の総数（七二年に工業全体で一四〇七——〈表7参照〉）と比べるとかなり少ないが、グラフクとだけ比べると（七二年のグラフク数は一七八）三倍近く多くなっている。すでに述べたように、工業連合はグラフクをもとに形成されたが、その際グラフクはいくつかに分割されてそれぞれが工業連合としてまとめられた（ただし、七三年決定では中間環の再編によるグラフクの廃止をうたっていたが、実際にはすべてのグラフクが廃止

されたわけではなく、若干の省には現在でもグラフが存続している⁽²⁾。この再編過程で、多くの工業省の中間管理環における管理要員数は、管理組織の強化や新しい機能の実施のために、工業連合形成前よりむしろ増大している。部門省によって増減の規模は様々であるが、著しい増加をみせているのはトラクター農業機械省、化学石油機械省、工作機械省、建設道路機械省、電気技術工業省などであり、七〇%から四二・三%の範囲で管理要員の増加をもたらした。⁽³⁾これとは反対に、重機械省や軽・食品機械省、自動車工業省、器具製作省では二二・五%から九・五九%の間で管理要員の削減が行われた。ただし重機械省の場合はそこからエネルギー機械省が分離したことに関係している。⁽⁴⁾

工業連合の作成による管理要員増大の例として、トラクター農業機械省のトラクター工業をみてみると、このグラフが二つの工業連合に分割された結果、工業連合形成以前はこのグラフの管理要員数が省の中間環全体の管理要員総数の一五・五五%であったのにたいし、新たに形成された二つの工業連合の管理要員数の割合は二三・八九%に達した。省全体としては七〇・三八%の増大であった。その際、工業連合が必要とした管理要員の増加分は初級環の合同結成によって生じた余剰人員によって補充された。⁽⁵⁾工業連合の形成が管理要員数の増大をもたらしたのは、工業連合に統轄される企業あるいは合同が法人格を持つ自立組織のまま参加しているため、管理指導が複雑になっていることなどによるが、この場合にもやはり合同形成と同様に、工業連合の機械的、行政的形成による弊害が現われていると見るべきである。

七三年決定によれば、工業連合は管理を生産に近づけるために管理機関と生産組織を一体化し、それを全体としてホブラスチョートで運営することを予定していた。また、その際、合同形成と同じようにできるかぎり部門省の枠を越えた連合を形成することが期待されていた。しかし、工業連合の形成が十分な検討や生産組織の改革なしに機械的

に行われ、しかも、独自の科学研究や企画、設計などの機能を行えるだけの権限も資金も保障されずに機構の変更だけが先行したため、当初の意図を実現することはほとんど不可能であった。部門省の枠を越えることについて合同が失敗したように、工業連合も省とグラフクの枠を越えて作られることはなかった。さらに、一層重要なこととして、工業連合はたんに目的達成に失敗しただけでなく、多くの場合、進歩的な管理方法を導入する阻害要因とさえなっていたことが指摘されている⁽⁹⁾。

工業連合は単一の生産経営複合体としてではなく、たんなる中間環として、あるいは省の下請け機関として、以前のグラフクと変わらない機能を果ただけの亜部門の管理機関にならざるをえなかった。

- (1) Н.Г. Калинин, В.В. Попов, Указ. соч., стр. 93.
- (2) А.А. Чебляков, Указ. соч., стр. 68.
- (3) Н.Г. Калинин, В.В. Попов, Указ. соч., стр. 93.
- (4) Там же
- (5) Там же
- (6) Там же, стр. 97.

四 合同とソ連経済

1 部門管理システムと合同——合同失敗の制度的背景

これまでみてきたように、七三年決定に基づく管理要綱の作成とそのもとでの合同や連合の形成は、ソ連経済の合

理化や管理機構の改編を目指した所期の目的からは程遠いところにある。しかしながら、企業や合同への完全ホヅラスチョートの導入やそれらの自主性の強化を柱とする現在の経済改革は、まさにこれまでに作られたこの合同を前提にして進められている。改革のこれからの進展のなかで、合同の整理や再編成、あるいは改革を実現しうる経済組織の新たな形成が改めて問題になると思われるが、そのためにはたんに合同形成の技術的な問題にとどまらない、根本的な対応が必要となるであろう。

ここでは、多くの問題点を抱える合同を作り出すことになった原因、背景を、これまでみてきた合同の形成過程から少し離れて、ソ連経済全体の広い範囲のなかで改めて考えてみる。ただし、ソ連の経済的諸問題の多くが相互に複雑に関連していることを承知しながらも、ここでは合同問題にとって特に関係が深いと思われる経済的背景として、制度的要因として部門別管理システムを、理念的要因としてソ連における生産規模の拡大や生産の集中にかんする考え方を取り上げて検討する。

ソ連経済において、合同形成の失敗を規定した重要な制度的かつ現実的な要因として部門別の工業管理システムがあることについては、これまでの展開の中からもかなり明らかであると思われる。部門別管理は、生産の専門化を背景に一定の生産物種類ごとに工業分野を分割し、それを国家管理機関としての省が統一的に管理するシステムである。部門別管理の目的は、部門の生産物に対する社会的な欲望の充足と部門内での統一的な科学技術政策の実施にある。生産の専門化と生産技術的な共通性を基準として区分され踏襲されてきた部門別管理システムは、科学技術の発展のなかで部門間の共通技術や共通製品が拡大するにつれ、一面ではますます独自性を主張するために細分化せざる

をえなくなるのにたいし、他面では共通性の拡大の故にその狭い境界が経済発展の障害となってきた。工業生産の複雑化や生産品目の増大の中で、部門管理原則の本質である生産物に応じた管理は、「純粹な部門」の分離がますます困難になることで最早その存在基盤を失っており、無理に原則を適用しようとすれば部門の無限の細分化と部門管理組織の一層の肥大化の道でしかない。同一種類の製品をいくつもの部門が同時に生産している現在の状況のもとでは、当該部門の生産物にたいする社会的需要の充足という部門への要請も、現実には完全に崩れ去っている。部門は社会的欲望充足の独占的供給者ではなくなっており、したがって省は生産物供給や技術政策にかんする問題について実質的な責任を負えない状態になっている。いくつかの異なる部門省の企業で生産される製品——たとえばテレビや電気洗濯機、冷蔵庫など——には、省が異なるために統一規格が存在せず、したがって品質も統一されてなくそれらの部品には互換性もない。⁽¹⁾

ソ連工業の部門管理機関の数は、一九三二年に三つの工業人民委員部（後の省にあたる）がつくられ、一九四一年までにそれは二五に達した。第二次大戦後は工業管理機関の細分化が進み、一九四六年に三一の工業省が設置され一九七〇年には三二、一九八〇年には三六となり、経済発展にともなうて現在もまだ新しい工業省は増え続けている。この増加傾向は機械製作の分野において典型的であり、一九三七年の単一の機械製作人民委員部から、一九五四年には七つの機械製作省が形成され、一九五七年には九つ、一九八〇年には一二に達している。⁽²⁾

技術発展と経済発展を人為的に調節するためにもうけられたこの制度は、各部門を全体として統一的視点から合理的に把握し規制する機構が弱いため、相互の関係をお互いが見ることができず、また見る必要がないため見ようとせず、個別の部門の利害にのみ振り回されてきた。その結果、それぞれの部門省は、自給自足的な部門アウトアルキー

とも呼べるような閉じられた環境のなかで、他の技術発展に関心を持つこともなく、自己完結的な行動のパターンを作り出してきた。部門が組織的に分断されている状態は部門間の協力を著しく困難にし、技術発展と他部門への新技術の普及を阻害している。ソ連工業では、研究テーマの設定から新技術の開発にかんする決定の採択までに五―六年かかり、それが実際の生産に適用され大量生産が行われるまでに七―八年もかかるという。⁽³⁾このような状況をつくり出し、またそのなかでさらに肥大化してきたのが官僚主義であり、経済発展にたいする保守主義である。

合同の形成はこのような事態を回避する目的で始められたが、官僚主義と保守主義を突崩すだけの力を持つては実施されなかったため形式的な結果しかもたらさなかった。部門管理方式による弊害の打破を目的の一つとしながら、結果的にはその部門管理の故に合同は失敗したといえることができる。それは、合同化の動きがこのような複雑かつ困難な問題にたいする部分的、局地的な問題解決の試みでしかなく、正面からソ連工業管理方式の改革を目指したものではなかったことと関係している。その意味で次のゲー・ポポフの発言には大きな共感を覚える。「我々の考えでは、一九六五年改革以後の二〇年間のソ連経済発展の重要な教訓の一つは、中央集権的指導の形態や方法に触れずに、基層の生産環境のレベルだけでホズラスチョートの問題や他の管理問題を解決するのは不十分である、ということにある」⁽⁴⁾まさに現行管理システムそのものの改革こそが必要であり、部門別管理制度の改革はその要となる位置にある。一九三〇年代の工業指導の必要から産み出されたこの方式は、経済発展の中ですでにその歴史的使命を果し終え、現在ではむしろ、更なる発展のための桎梏となっている。

部門管理システムが閉鎖的な部門アウトルキー傾向を強めるのと、部門内の経済管理システムが厳格な指令関係のもとで統制され、企業レベルの自主性が強く制限されている状況とは、現行の部門管理システムのもとでは表裏一体

の関係にある問題である。省が部門生産に「責任」を持つという建前のもとで、部門省は亜部門のグラフクや工業連合に義務の遂行を求めて指令を出し、それらの中間環は次に、管轄下の企業や合同に義務の遂行を求めて指令を出すだけという、完全に縦型の集権的管理形態が機能している。したがって、ソ連経済の効率化のための企業や合同の自主性の強化は、基層的生产環への大幅な権限の委譲と中間および上級環の整理縮小を含めて、部門管理原則そのもののなんらか根本的な変化なしには実現不可能である。また、自主性の拡大だけでなく、規模の拡大、生産の集中、生産の専門化などを含めた基層的生产環の改革も、部門管理システム全体の改革と並んで行われるのであれば、いずれか一方だけの改造によっては効果的に目的を実現することは困難である。

七三年決定を直接の契機として進められてきた全般的な合同形成の動きは、基層的生产環を新しく作り変えようとしたが、それを管理するやり方は旧態依然であり、しかも基層環を新しくする過程自体に重大な欠陥を持っていたことと相俟って、意図した結果を得ることはできなかった。

- (1) Г. Попов, Развитие отраслевого управления промышленностью—Коммунист, 1982, № 18, стр. 53.
- (2) Р. Г. Карагедов, Об организационной структуре управления промышленностью—ЭКО, 1983, № 8 стр. 54.
なお、ゲー・ポポフは、このような新しい省の分離や増設は、省が部門の指導機関ではなく、あたかも機械製作の種々の亜部門の指導機関に省が変質していることを示すものだと述べている。(Г. Попов, Указ. соч., стр. 51)
- (3) Р. Г. Карагедов, Указ. соч., стр. 55.
- (4) Г. Попов, О совершенствовании централизованного хозяйственного руководства—Вопросы экономики, 1985, № 5, стр. 87.

2 大規模化志向と合同——合同失敗の理念的背景

合同形成は、これまで幾度も触れてきたように、企業結合による生産規模の拡大、生産の集中、生産の専門化に基づく経済効率の向上と、管理対象の整理、削減による管理の簡素化、効率化を狙いとしたものであった。これは、経済的にはいわゆる規模の経済性の実現を目的としたものといえることができる。ソ連における合同形成は、一方ではこのような経済的意味での生産の大規模化のメリットを追求することと同時に、他方ではこれとは区別される社会・経済的意味での生産の大規模化による生産の社会化の進展という意義が与えられているように思われる。経済管理の直接の対象を企業から企業合同へ、さらに亜部門の工業連合へ、そして部門省へと引き上げようとしてこれまでに取られてきた一連の措置、とくに亜部門レベルや部門レベルを全体としてホズラスチョート単位とし、単一の生産経営複合体を形成しようとする試み、さらにはそれを国民経済全体の規模で実現しようとする考え方の中には、ソ連型計画経済の集中的管理を容易にする経済構造の作成という意識以上に、そうすることがまさに生産の社会化を推し進めることになり、社会主義本来のあるべき状態に近づくという意識があるように思われる。生産の社会化の進展を社会主義発展のメルクマールとしたうえで、それは生産単位の大規模化によって、つまり「生産の集中」によって達成されるところとする考えであり、その具体的現われの一端がこの一連の合同化のなかにも見い出される⁽¹⁾。

この考え方の背後には、社会主義では、レーニンの有名な比喩的表現「全社会が、平等に労働し平等に賃金をうけとる一つの事務所、一つの工場となるであろう」⁽²⁾をそのまま字句どおりに実現しようとする考えがある⁽³⁾。社会的生産全体を単一の中心から直接管理しようと考え、そのために一方で下からの合同形成によって生産単位の規模を拡大し

ながら、他方で亜部門や部門を単一の生産経営複合体として位置づけようとする種々の試みは、あたかも、基層環の大規模化をもとにして、亜部門レベルの統一をはかった後で部門の統一をはかり、それらの積み重ねが国民経済を単一の工場に変えることになるかと考えているかのようである。ここでは、生産規模の拡大はどのようなものであれ、そのまま生産の集中を意味し、生産の社会化につながるものとしてとらえられている。

このような社会主義にたいする理念の存在が、歴史的に、ソ連経済の実質的な生産の社会化水準や集中水準を無視して、闇雲な経済単位の統合へ駆り立て、形式的で実体の伴わない大規模化をもたらししてきた要因の一つでもあるように思われる。今回の生産合同や科学生産合同、工業連合の形成の背後にも、ソ連における上述の、大規模化⇨生産の集中⇨生産の社会化⇨社会主義の発展、とする大規模化にたいする伝統的なドグマが、規模の経済性追求の論理と手を携えて機能しているように思われる。

しかしながら、まず第一に、合同形成による生産規模の拡大をそのまま規模の経済性と結びつけて考えるのは正しくない。大規模化が真に生産の集中をあらわすものであれば規模の経済性を実現しうるが、ソ連におけるように、合同が多くの場合たんに二、三の小企業の寄せ集めでしかなく、しかもその大半が自立企業によって構成されていて生産の専門化も行われず、統一的な企業経営が行われているといえないような形式的な大規模化の場合には、実質的な生産の集中とはいえず、それによって得られる規模の経済性はほとんどネグリジブルである。

第二に、生産の形式的な大規模化が生産の集中と無縁なものだとすれば、当然ながら、そのようにして形成された生産単位や管理単位の大規模化を生産の社会化と特徴づけることはできないであろう。また、そのようにして進められてきた形式的な「社会化」が社会主義の発展度を反映するわけではないであろう。生産の社会化が社会主義発展の

メルクマールであるとしても、それはたんに形式的な生産規模の拡大によってそうであるわけではない。

また、第三に、このような大規模化志向が、ソ連のように過度に集権的な経済運営のもとで現われる場合は、生産単位の大規模化が生産の集中ではなく、現実にはもっぱら「管理の集中」としてのみ機能し、ソ連型集権管理システムの集中度を高めるために存在することになる。したがって、そのような条件下では、本来、生産の効率を上げ規模の経済性を追求するための大規模化が、反対に基層的生産環の権限を奪い、その自主性を弱めることによって経済効率の低下をもたらすことになっている。

ところで、七三年決定に基づく合同形成の失敗は、ソ連の研究者が、このような実体の伴わない形式だけの、大規模化⇨集中⇨社会化の進展、というドグマに批判の目を向ける契機にもなっている。たとえば、ユー・ヴェ・スボツキーは次のように述べている。「経営対象の大規模化は、それが生産力や生産組織の進歩的な変化と、あるいはそのための物質的前提の存在と結合されていなければ根拠を持たない。そのような変化が生じていないか、また客観的に成熟していないならば、つまり、大規模な経営形態が必要な技術的基礎を持たないなら、それは効率性を引き上げたり大規模生産の長所を実現したりすることはできない。」「社会にとって必要なのはあらゆる種類の集中ではなく、経済的効率性を高めると思われる集中である。」⁽⁴⁾ また、合同と連合の具体的分析を行ったエヌ・ゲー・カリニンとヴェー・ヴェー・ポポフは、その結果として、「生産合同やその他のコンビナートの創設による生産の組織的拡大は、生産の実質的な集中過程や結合過程に著しく先行している」⁽⁵⁾と結論づけている。つまり、これまでは規模の拡大や大規模組織を作ることにのみ関心を払ってきたが、実際の経済水準はそのような大規模化を必要としその運営を可能とするほどまでには至ってなく、したがって合同は失敗しているという指摘である。現在では八〇年代初めまでの状況

と違って、ソ連の研究者の多くが、合同は部門間の分離を埋めることができず、経済効率もよくなく、管理機構の簡素化もはかられず所期の目的を達成することができず失敗であったと認めている。しかし、その多くは原因については必ずしも十分深い分析をせずに終っている。その中でこれらの研究者の発言には、ソ連経済が歴史的に無視あるいは軽視してきた問題についての言及がある。実質の伴わない形式的な大規模化は生産の集中とは無関係であるという指摘は、これまでに進められてきた生産単位と管理単位の一面的な拡大志向にたいして、したがって経済の量的拡大第一主義にたいして、さらに集権的管理の都合を優先した管理機構の再編傾向にたいしても一定の反省を含んでいる。

(1) たとえば、ゲー・ヴェー・ゴルノフは「(生産合同の設立は) 再生産過程全体の社会的、経済的社會化の進展の新しい段階を意味する」と述べているが(T. B. Горланов, Социалистическое обществовдение производства, МГУ, 1982, стр. 160.)、このような趣旨の発言は合同を論ずるソ連の多くの論者に一般的な現象である。

また、ついでに言えは、このことと関連して合同形成にかんしては、企業の統合により商品貨幣関係の機能領域が縮小されることをその長所の一つとして挙げている研究者もかなりいる。たとえば、同じくゴルノフの場合は、企業間の結びつきの商品貨幣関係の縮小によって、社会化水準が向上することになると述べている(Там же, стр. 160-161)。

(2) レーニン著 宇高基輔訳『国家と革命』岩波文庫 一四二ページ。

(3) たとえば Г. В. Горланов, Указ. соч., стр. 1591

(4) Ю. В. Сыбоцкий, Указ. соч., стр. 22.

(5) Н. Г. Калинин, В. В. Попов, Указ. соч., стр. 104.

おわりに

ソ連では、合同や工業連合の全面的な形成にみられるように、生産規模の拡大や生産の集中が進めばソ連における

経済問題の多くは解決可能であるとする傾向が強く支配しているが、最近では合同の失敗によってたんなる大規模化だけでは不十分であることが次第に明らかになり、効率や質の側面の強化とその他の競争条件の整備の必要が強調されるようになってきている。また、先に述べたように、生産単位の大規模化は、集権管理の必要から、ソ連型の管理システムの維持を前提にしてそれらを効率的に行ううえでも（企業を統合して管理対象を減らし集中管理を容易にする）不可避の課題であった。しかし、従来の部門管理方式が抜本的に改革され、企業や合同が自主性を強め、経済の競争条件が保障されるようになるなら、これまでとはちがって中小企業(1)の存在意義がかつてなく増大することになり、経済的条件を無視してすべてを大規模化し、強引に巨大企業や合同を形成したり、あるいは亜部門や部門を単一の生産経営複合体にするという方向でのみ、社会主義の発展を考える必要はなくなるだろう。

(1) エル・ゲー・カラゲドフは社会主義における中小企業の必要性に関連して次のように述べている。「先進工業国——そこにはきわめて効率的な中小企業が多数存在しており、現在も増大し続けている——の経験は、国民経済構造に小組織形態を含めることの妥当性を示している。中小企業の長所は絶えず変化する需要への柔軟性、素早い適応性と機動性にあり、それは国民経済の多くの部門、とくに住民への種々のサービス提供の分野において特別の長所を持っている。部門においてかなりの数の企業が存在することによる競争のための有利な条件を、商品とサービスの質の改善を促し、生産費の低下を促す重要な要素とみなす必要がある」(P. I. Kaparelov, *Vkaz. sost., str. 63.*)

〔一九八七・九・四〕